Business plan

Étude de cas

par **Patrick FRANGOULIS**
Maîtrise en économie, diplômé de l'Institut d'administration des entreprises de Paris
Directeur de Brink's Protection Privée

1.	**Précautions à prendre**	AG 1 032 –	2
2.	**Interlocuteurs**	—	2
3.	**Étude de cas proprement dit**	—	3
3.1	Résumé et but du business plan	—	3
3.2	Étude de marché et description de l'activité	—	3
	3.2.1 Marché produit	—	3
	3.2.2 Chiffres du marché	—	4
	3.2.3 Comportements d'achats	—	4
	3.2.4 Réglementation	—	4
	3.2.5 Principaux acteurs du marché	—	4
	3.2.6 Projet : analyse concurrentielle du produit	—	4
	3.2.7 Services joints	—	5
3.3	Plan de développement commercial et marketing	—	5
	3.3.1 Politique tarifaire	—	5
	3.3.2 Principes de stratégie et d'organisation	—	5
	3.3.3 Architecture commerciale de base	—	5
	3.3.4 Réalisation et coûts commerciaux	—	5
	3.3.5 Réalisation et coûts marketing	—	6
	3.3.6 Administration des ventes	—	6
3.4	Plan de développement industriel : outil de production	—	6
3.5	Management et personnel	—	6
3.6	Données financières	—	7
	3.6.1 Postes de dépenses ligne par ligne	—	7
	3.6.2 Tableaux de synthèse	—	8
3.7	Stratégie et risques	—	10
	3.7.1 Stratégie de lancement	—	10
	3.7.2 Risques	—	10

Le business plan est avant tout un outil de vente. Il doit rassurer et donner les réponses aux trois questions de base que se pose un investisseur :

— Combien cela coûte et combien cela rapporte, en combien de temps ?
— Pourquoi prendre ce risque, le marché est-il là ?
— Comment l'opérateur compte-t-il s'y prendre ?

Un tel document devra aborder les points suivants : le besoin de financement et le retour prévisible sur investissement, l'étude de marché (étude concurrentielle de l'existant, analyse points forts/points faibles, présentation du produit ou du service proposé, étude quantitative et qualitative de la clientèle), la présentation de la société ou de la structure à monter, la montée en charge et l'apport de chiffre d'affaires, le chiffrage général…

En complément d'un article général [AG 1 030] « Business plan », cet article donne un mode d'emploi de construction de business plan par grandes rubriques, basé sur un cas réel : la création d'une société ayant pour but de commercialiser et de faire fabriquer des systèmes de sécurité pour protéger les

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

domiciles. Il a pour but de permettre à une personne qui voudrait réaliser un business plan d'avoir sous les yeux un exemple concret avec les « trucs et astuces » à connaître et aussi une illustration du cheminement logique qu'il pourra suivre ou interpréter/modifier en fonction de ses besoins. Cette étude de cas porte sur une création d'entreprise, intégrée dans un groupe de services avec un financement interne assuré par les actionnaires du groupe. Il sera traité de manière simplifiée, c'est-à-dire en mettant en évidence uniquement les points importants, mais avec moins de détails que dans le cas réel afin de simplifier la présentation. Les noms, sigles et chiffres ne sont là que pour l'illustration, et ont été modifiés afin de conserver intact le « secret de fabrication » de l'entreprise qui, ce jour, fonctionne sur ce plan.

Une telle démarche ne se justifie que pour des investissements importants dépassant ce qu'une personne seule, la famille ou un groupe d'amis peut apporter. Dans tous les cas de figure où le financement peut être bouclé par soi-même ou des proches, le type de business plan présenté ici ne peut être utilisé que comme un aide-mémoire ou un tableau de bord pour mener les opérations, mais pas comme un outil de recherche de financement.

1. Précautions à prendre

Comme il s'agit d'une création de société, il est souhaitable de présenter ce business plan **avant le début des opérations** puisqu'il doit servir à une première levée de fonds. Il doit comprendre dans sa construction **des éléments qui rassurent les investisseurs**.

Exemple : dans le cas d'un produit, fournir un brevet, une étude technique ou un prototype opérationnel (si le brevet n'est pas déjà pris, il conviendra de négocier un accord de confidentialité).

Le **parrainage** d'une ou de plusieurs personnes de référence, connues dans la profession, un début de commercialisation avec des intentions de commandes écrites sont également de nature à aider l'obtention d'une décision favorable.

Dans beaucoup de cas, le business plan est un **document qui porte en lui-même toute sa valeur financière**, puisqu'il donne un éclairage sur un marché et la démarche à suivre pour réaliser des profits. Donc la valeur du business plan est directement lié à sa confidentialité. Une idée connue de tout le monde ne vaut rien, car les chances qu'elle soit mise en œuvre par d'autres auparavant existent sauf dans le cas d'un produit protégé par un brevet. C'est pourquoi il convient souvent de se protéger en faisant signer des clauses de confidentialité aux personnes à qui l'on soumet le business plan. Et, comme il s'agit souvent de lever des capitaux assez importants, il est probable qu'il faudra frapper à plusieurs portes, d'où l'intérêt de préserver intacte la valeur du travail réaliser en s'assurant de la totale discrétion des personnes qui ne donneront pas suite.

2. Interlocuteurs

Ce sont toutes les personnes que l'on veut intéresser au projet pour des aspects stratégiques.

Tout d'abord, des **personnes de confiance** feront une première lecture rapide du projet pour s'assurer de la bonne compréhension et de la bonne logique du document par un lecteur non averti (à utiliser comme un audit ou un *consulting* gratuit : le document est-il simple à comprendre ? lassant ? ou attrayant ? est-il logique d'un bout à l'autre de sa démarche ?). Ensuite des **« gourous » du métier** pourront, sur les aspects techniques ou commerciaux, apporter leur caution de professionnels reconnus, apporter une crédibilité accrue, voire corriger des erreurs. C'est une phase préalable dont on peut facilement se passer, mais qui peut apporter un plus non négligeable.

Enfin et en dernier, on présentera aux **investisseurs financiers** un travail parfaitement bouclé, car il est probable que ces investisseurs potentiels ne porteront pas deux fois leur attention sur un projet qu'ils auraient déjà rejeté.

Ces **investisseurs** sont souvent rangés dans l'une des catégories suivantes :

- **Business angels** : des particuliers fortunés ayant un esprit d'entrepreneur.
- **Capital risqueur ou capital développement** : sociétés financières dont l'activité est de financer de nouveaux projets ou d'aider au développement de structures déjà existantes. Les critères d'investissement sont simples : les financiers calculent ce que cela peut leur apporter à échéance de 3 à 5 ans, et comment ils peuvent valoriser leur investissement à la sortie, par revente ou introduction en bourse. Ces sociétés sont des filiales de groupe financiers ou industriels, d'un contact très facile, et sont souvent regroupés au sein d'une association, l'AFIC. Elles voient passer énormément de dossier chaque année, et n'en retiennent que très peu sur des critères de rentabilité et de risque.
- **Groupes financiers** (banques) : leur politique est plus frileuse que leur filiale spécialisée dans le capital risque, et ces organismes ne prêteront souvent que des montants réduits, contre une solide caution personnelle (hypothèques sur ses biens propres, tels que domicile).

L'Association française d'investisseur en capital (AFIC) regroupe la majorité des opérateurs en capital risque. Elle édite un guide des principales structures de capital risque et capital investissement par spécialité, avec leurs coordonnées et les noms des personnes à contacter. Dans ce guide figure aussi les coordonnées de sociétés qui peuvent intervenir en complément opérationnel ou en conseil, toujours dans le cas d'un dossier (business plan). Par exemple, y figurent les coordonnées de cabinets juridiques, spécialisés dans les créations ou fusion-acquisition de sociétés, ainsi que de cabinets d'audits, d'experts comptables, etc.

Nota : l'AFIC vend ce guide et peut être facilement contactée au 76, avenue Marceau 75008 Paris, tél : 01 47 20 99 09 ou http://www.afic.asso.fr

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

• **Groupes industriels privés** : probablement le cas le plus compliqué à mettre en œuvre, mais le plus confortable à vivre ; si leur stratégie de développement peut passer par une idée comme celle que vous apportez, vous leur fournissez en même temps l'étude de marché, l'étude de faisabilité et l'homme qui pilotera tout cela ; en échange, ils se chargeront de fournir une bonne partie du financement sur fonds propres ou négociés auprès de leur banque habituelle, mais auront une forte tentation de ne laisser au dirigeant qu'un rôle de dirigeant salarié en gardant pour eux tous les profits possibles à terme.

• **Groupe du secteur public ou parapublic** : leur stratégie est identique à celle du cas précédent. Il s'agit de groupes comme EDF par exemple ; les décisions y sont, semble-t-il, plus longues à obtenir, mais ils ont des structures spécialisées en développement de nouveau business.

■ Dans tous les cas de figures, passé un certain montant d'investissement, il y aura plutôt un panachage d'investisseurs, qui se répartiront les risques et le financement, qu'un seul. Un investisseur intéressé aidera souvent le porteur du projet à trouver d'autres fonds, pour constituer un « tour de table ». Très souvent, on demandera au porteur du projet de risquer des fonds personnels dans l'affaire, même symboliques en regard de l'investissement total, en gage de sa bonne foi et de sa volonté de partager les risques.

Défense du business plan

Le business plan se présente et se défend comme une thèse de doctorat : le support écrit n'est pas tout, et c'est avant tout le créateur qui défend son idée ! **Il doit donc y croire, le montrer, savoir convaincre et donner envie de l'accompagner**. La relation humaine est beaucoup plus importante qu'on ne peut le supposer au départ : un bon projet mal présenté a toutes les chances de ne pas convaincre.

3. Étude de cas proprement dit

Pour être facilement défendable, le business plan devra impérativement comporter les éléments permettant un bon éclairage du projet, aussi bien lui-même que son environnement immédiat.

Rappelons qu'un plan devra comporter dans la majorité des cas les éléments suivants (cf. article [AG 1 030]).

■ **Résumé et but du plan**, rappelant les éléments de base du projet : descriptif rapide, enjeux financiers en terme de besoin et de rapport.

■ **Étude de marché et présentation du projet** : étude faisant un état des lieux de l'existant, sans tenir compte du projet, mais immédiatement suivie d'une projection de l'activité proposée.

■ **Plan de développement commercial et marketing** : démonstration mathématique, montrant de manière réaliste les politiques, stratégies, et méthodes de commercialisation et de marketing ; il doit en découler logiquement les chiffres d'affaires prévus et coûts.

■ **Plan de développement industriel** : lieu de production (intégré et sous-traité), coûts de production, techniques mises en œuvre et coûts induits…

■ **Management et personnel** : organigramme de la société et son évolution, présentation des grandes fonctions, profils, rémunération…

■ **Données financières** : montage de tous les éléments de coûts et de revenus, sous forme de calendrier pour faire apparaître le besoin en fond de roulement, donc le besoin en financement minimal et son étalement dans le temps. Le plan financier doit aussi clairement faire apparaître le retour sur investissement à terme pour susciter l'intérêt des investisseurs.

■ **Stratégie et risques** : partie finale du business plan avec une analyse objective des éléments de succès et de risques, et les conséquences que cela peut avoir sur le plan de développement. On présente généralement trois hypothèses : normale, haute et basse.

3.1 Résumé et but du business plan

Conseil : donner la synthèse des enjeux.

Notre étude concerne la création d'une société de nature commerciale et industrielle, destinée à utiliser une niche de marché non travaillée : **les systèmes d'alarmes pour les particuliers, dans le cas très précis des habitations comportant un animal domestique en liberté**.

Nous estimons pouvoir obtenir un chiffre d'affaires (CA) annuel de 3,81 M€ en 3 ans, avec un point mort mensuel à 2 ans, un profit après impôts de 16 % du CA annuel au bout de la troisième année.

Pour mener ce projet à bien, nous aurons besoin de 1,68 M€ en plusieurs tranches :

— 0,76 M€ lors du démarrage ;
— 0,61 M€ à 6 mois ;
— 0,3 M€ à 1 an.

Nous pensons présenter un résultat mensuel équilibré (hors report de la dette de départ) le 19e mois.

Le plan de marche présente un seuil d'autofinancement (remboursement du capital de départ hors intérêt) à 39 mois. Le plan de marche dégagera ensuite un résultat positif constant de l'ordre de 0,76 M€ par an.

3.2 Étude de marché et description de l'activité

Conseil : fournir les éléments « obligatoires » suivants :

— une **étude macroéconomique** : grand indicateur du marché, si possible des chiffres officiels car les sources seront probablement vérifiées ;

— une **étude de la clientèle**, avec les éléments attendus suivants : typologie, comportement d'achat, attentes ou frustrations, le tout appuyé également sur des éléments concrets et vérifiables ;

— une **étude concurrentielle**, passant en revue les offres concurrentes sur le même marché, en mettant sincèrement en évidence les points forts et les points faibles de chaque offre (notoriété, qualité de service, politique commerciale ou tarifaire, faiblesses connues ou prévisibles, difficultés financières…) ;

— une **analyse objective des points forts et faibles du projet** dans cet environnement : en quoi le projet répond à un trou, une niche ou une demande latente du marché ? Le projet pourra-t-il s'appuyer sur un volume de clientèle pressenti lui permettant un avenir viable et rentable ?

Toujours citer des sources vérifiables ! De nombreuses annexes à fournir dans le business plan sont mentionnées ici, mais non produites afin d'alléger la lecture.

3.2.1 Marché produit

Les systèmes d'alarme actuellement vendus en France sont de deux types : filaires ou à radiofréquence. Ils sont composés d'une centrale d'alarme servant à l'analyse ou à la capture des signaux, de périphériques qui sont des détecteurs d'intrusion, et de transmetteurs qui transmettent les signaux via une ligne téléphonique lorsque c'est nécessaire pour prévenir le propriétaire ou des services de sociétés privées.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Le premier type, le système filaire, est un système ou les différents éléments sont reliés entre eux par des fils électriques. Le second, le système à radiofréquence, transmet les informations à la centrale par ondes radios, sans liaison filaire.

Les détecteurs sont principalement de deux sortes : des contacts d'ouverture, basés sur le principe de l'électroaimant, et des détecteurs volumétriques aussi appelés *radars* qui fonctionnent selon la technologie infrarouge : le radar envoie des ondes infrarouges qui se déclenchent lorsque celles-ci sont coupées ou perturbées par une émission de chaleur parasite (le corps humain). Mais aucun radar du marché ne sait gérer correctement les animaux domestiques.

Un transmetteur n'est ni plus ni moins qu'un modem, qui transmet un message d'alarme selon un protocole figé vers un numéro de téléphone prédéfini.

3.2.2 Chiffres du marché

Le marché français des alarmes anti-intrusions particulier et professionnel a été estimé à 0,76 milliard d'euros de CA total, avec un taux de croissance annuel constant de 7 % par an sur les 3 dernières années (Source : Étude de l'institut MRE 2000). Dans ce marché, la partie qui a connu la plus forte croissante ces dernières années est le marché des particuliers. Et 30 % des foyers possèdent un chien ou un chat (Source : INSEE 2001).

La tendance du marché se développe fortement, soutenue par deux faits : l'**insécurité croissante** à laquelle les forces de police ne font pas face selon l'opinion publique, et un **fort battage médiatique** continu sur le thème de la sécurité.

Les statistiques du ministère de l'Intérieur (chiffres des crimes et délits constatés par les forces de l'ordre, édition 2001, devant être jointe en annexe) font état de 370 000 cambriolages par an en France en l'an 2000. La dispersion est très ciblée : 74 % des infractions sont commises en zone urbaine ou périurbaine ; plus de la moitié des crimes et délits s'est concentré dans les régions Ile-de-France, Provence-Côte d'Azur, Rhône-Alpes et Nord-Pas-de-Calais.

Une étude récente de l'INSEE sur le taux d'équipements des foyers (devant être jointe en annexe) estime que 30 % des personnes de plus de 60 ans s'équipent de systèmes de sécurité (serrure, porte blindée ou système de sécurité). Les systèmes d'alarme sans fil sont maintenant proposés couramment en grande surface de bricolage (GSB) à des prix accessibles et sont simples d'emploi et de pose. Les prix ont considérablement chutés, et on peut facilement trouver un système d'alarme en kit, de bonne facture à 1 067 € en GSB, alors que le prix moyen était de 3 048 à 4 573 € pour un produit vendu par un professionnel il y a deux à trois ans.

La tendance du marché des particuliers est aux systèmes radios, et l'on constate une forte désaffection des particuliers pour les systèmes filaires. En effet, la pose en est beaucoup plus simple, moins coûteuse, et la maintenance possible par un non spécialiste.

3.2.3 Comportements d'achats

Entre 2000 et 2005, le marché des alarmes anti-intrusion devrait augmenter de 25 % (Source : Étude MRE 2000). Les incitations à l'achat sont :

— d'ordre démographique : vieillissement de la population, avec une part importante passant sur cette période le seuil des 60 ans ; 27 % de cette catégorie est acheteuse de produits de sécurité (Source : INSEE) ;

— d'ordre médiatique : la presse se fait de plus en plus fréquemment l'écho d'insécurité latente et ce thème est repris par le monde politique.

En France, les comportements d'achat sont très différents, qu'il s'agisse de vente passive au comptoir, ou active face à un vendeur : au comptoir ou en linéaire, n'achètent en grosse masse que les personnes ayant subi (personnellement ou dans leur proche entourage) un cambriolage ou qui y sont contraintes par les assurances ; l'achat spontanée est rare. Par contre, la prise de conscience d'une nécessité de protection existe, mais il s'agit d'une dépense non immédiate, au même titre que l'assurance vie. L'acte d'achat est beaucoup plus fréquent en présence d'un vendeur.

Les réflexes de protection sont différents selon le type d'habitat : on pensera plus facilement à une porte blindée ou à une serrure renforcée dans le cas d'un appartement, et à un système d'alarme dans une maison individuelle.

Il y a, en France, 22 millions de foyers occupés de manière permanente, répartis en parts équivalentes entre maisons et appartements. Les maisons qui composent la cible privilégiée se répartissent en équivalence entre l'habitat urbain ou périurbain, et l'habitat rural. Moins de 15 % sont équipées (Source : INSEE, recensement 1999 devant être joint en annexe).

3.2.4 Réglementation

Il n'y a pas de réglementation spécifique sur ce marché, hormis les habituelles normes CE sur le matériel électrique et la limitation de puissance sonore des sirènes à 110 dB. Par contre, un organisme franco-français le CNPP attribue des normes qui ont un caractère non obligatoire, mais demandées par les assurances.

3.2.5 Principaux acteurs du marché

Il s'agit principalement de sociétés filiales de grands groupes internationaux. Leur marché et leur process de fabrication destiné à l'Europe entière ne leur permet pas de concevoir de produits sur mesure pour la France ; les économies d'échelle réalisées en exécutant des séries longues et standardisées sont contre cette logique de production. Les données sur ces principaux acteurs (publications, comptes de résultat, brochures commerciales…) devront être jointes en annexe au business plan.

Tous ces acteurs vendent leur produit par canal de distribution non captif type GSB, partenariat, ou réseau de revendeurs professionnels. Les prix grand public finaux pour des produits radiofréquence se situent autour de 1 067 € pour un système de base, pose non comprise.

Un acteur a une action de vente directe sur le terrain par une force de vente propre : le groupe DETRAL ; ses produits sont vendus entre 1 524 et 4 573 €. Tous les produits sur le marché se valent en qualité, aucune marque n'a à ce jour acquis de notoriété suffisamment forte qui rendrait l'arrivée d'un nouveau venu difficile.

Il n'y a aucun produit permettant de laisser un animal en liberté, en circulation dans un domicile sous alarme, de disponible sur le marché. Les solutions proposées sont techniquement non satisfaisantes : détecter à un mètre au-dessus du sol (inefficace dans les cas du chat qui saute, ou du cambrioleur qui rampe), ou ne mettre que des contacts d'ouverture (pour entrer sans déclencher, il suffit de briser la vitre sans ouvrir la fenêtre). Une documentation technique sur ces produits devra être jointe en annexe.

3.2.6 Projet : analyse concurrentielle du produit

Conseil : être aussi neutre que possible, mais positif !

Le produit proposé est un système d'alarme totalement novateur, réduisant fortement les fausses alarmes, et permettant de laisser un animal en liberté circuler dans un lieu sous alarme sans déclencher l'alarme.

Les produits ont été développés techniquement et ont fait l'objet de dépôts de brevets exclusifs. Ils ont été testés en situation réelle avec grand succès.

Il n'y a aucune offre connue sur le marché présentant cette possibilité.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Sur la seule niche du marché des animaux domestiques, ce produit est une exclusivité totale.

3.2.7 Services joints

Pour les clients qui le souhaitent, nous avons passé un accord de pose des produits au domicile des clients, pour un montant forfaitaire de 228,65 €. Ce service sera proposé à prix coûtant pour les clients « non-bricoleurs ». Cet accord a été passé avec un organisme à taille nationale, ayant des représentants dans toute la France métropolitaine.

3.3 Plan de développement commercial et marketing

Conseil : donner les principaux éléments qui permettent l'acquisition du chiffre d'affaires, et argumenter en commençant à aligner les coûts.

3.3.1 Politique tarifaire

Le principe est de prendre rapidement la plus grande part possible du marché. Pour ce faire, il convient d'abaisser au maximum le prix demandé au client tout en assurant les marges de la société.

Le **prix de vente** pour la société sera de 1 067 €, de manière à se placer à un prix équivalent à un produit normal et moins élaboré techniquement, acheté directement en grande surface, pour que le particulier ait un point de repère et ait l'impression de faire une bonne opération.

Nous pensons demander 305 € de premier versement, et de faire financer les 762 € restant par un **crédit** longue durée. Pour cela, nous avons passé un accord avec la société de crédit à la consommation SOFINOGA, laquelle est prête à financer ces 762 € sur 5 ans, avec des mensualités de 15,24 € par mois. Les 762 € nous seront directement versés, l'organisme gère le crédit. La seule restriction est l'acceptation préalable du dossier (quelques minutes au téléphone en direct chez le client) et un paiement par seul prélèvement bancaire. Cela présente en plus, pour nous, l'avantage d'une grande sécurité de paiement.

3.3.2 Principes de stratégie et d'organisation

Conseil : être aussi clair et synthétique que possible, car le projet sera jugé autant sur son aspect financier que sur sa faisabilité ; c'est une démonstration de management, qui doit rassurer les investisseurs : le projet est pensé dans les détails de manière réaliste, et il est « bordé ».

Les grands axes de stratégie que nous nous sommes fixés sont au nombre de sept :

— sous-traiter au maximum pour que les dépenses ne soient affectées qu'à la seule recherche de chiffre d'affaires et soient directement liées à ce dernier ;

— prendre le marché à contre-pied, en allant vendre directement les produits chez les clients, sans intermédiaire ;

— garder captif et, pour nous seuls, la technologie développée, ne pas la rendre disponible à d'autres opérateurs, se protéger par des brevets ;

— monter une structure souple et réduite au minimum ;

— abaisser le montant de l'investissement pour les clients en adjoignant systématiquement au produit une offre de leasing financier, qui nous garantit en termes de paiements ;

— prospecter en France métropolitaine, en priorité dans les secteurs à forte densité de population, pour minimiser les temps et frais de déplacement entre deux rendez-vous ;

— cibler en priorité les domiciles particuliers individuels, situés en périphérie des grands centres urbains, avec jardin attenant à la maison (plus grande probabilité d'un animal domestique).

3.3.3 Architecture commerciale de base

Des vendeurs, localisés sur la zone géographique qui leur est attribuée, se déplacent en clientèle, et font, en direct, chez le particulier, un acte de vente. Cette vente est une démonstration de la mise sous alarme du domicile du particulier, notamment en faisant la démonstration réelle que l'animal des personnes ne déclenche pas l'alarme, alors qu'un être humain le fait.

Les équipes commerciales se déplacent sur rendez-vous préalables. Ces rendez-vous sont pris par des méthodes issues du marketing direct, en ciblant exclusivement les propriétaires de maison possédant un animal domestique.

De manière à sécuriser les paiements, et aussi à baisser le prix d'entrée, les produits sont assortis d'un crédit prénégocié avec un organisme national.

Les contrats sont transmis au centre d'administration des ventes où ils sont enregistrés puis traités. La fabrication, la livraison et la pose sont sous-traités à un réseau national.

3.3.4 Réalisation et coûts commerciaux

Le principe est simple : **une force de vente répartie en France sous l'autorité d'un directeur commercial**. Les vendeurs se déplacent à domicile chez les clients, en porte-à-porte, sur rendez-vous apportés par des opérations de marketing direct ou par parrainage. On considère qu'un vendeur doit réaliser une vente tous les deux jours au moins, quel que soit le canal, et qu'il rencontre cinq clients par jour. Pour sécuriser la vente, celle-ci se déroule sous forme d'une démonstration de produits.

La commercialisation sera confiée à des vendeurs VRP, ayant chacun une zone géographique à couvrir. Ces vendeurs seront rémunérés sur la base d'une commission sur les contrats signés : 121 € par vente réalisée et encaissée. Ce niveau de rémunération devrait permettre de constituer une force de vente de qualité (salaire moyen annuel : 13 415 € bruts sur 11 mois, le complément de salaire étant assuré par les autres produits vendus par les VRP). Cette force de vente sera sous la responsabilité d'un directeur commercial chargé de les animer (salaire : 68,6 k€ bruts annuels partie fixe et variable).

Le recrutement de cette force de vente sera confié à un cabinet de recrutement (société X…). Les coûts de recrutement seront :

— de 3,04 k€ par vendeur plus frais d'annonce (4,57 k€ pour 5 vendeurs);

— 9,15 k€ pour le directeur commercial.

Pour des raisons de coûts, les vendeurs n'auront pas de bureau ; les réunions se passeront dans des salles louées, une fois chaque 2 semaines (152,45 €, inclus dans le budget marketing). Les vendeurs auront une allocation de frais de 457,35 € par mois maximum, sur justificatifs. Ils disposeront d'un téléphone portable, avec un abonnement mensuel de 15 h (91,47 € par mois) ; en échange, ils s'engagent à un niveau de réalisation minimal mensuel. Ils auront également un fax à domicile pour transmettre les commandes (45,73 € par mois). Ils auront avec eux un kit de démonstration composé d'une valise avec un ensemble de produits intégrés précâblés (533,57 € par vendeur).

Un vendeur aura un rythme de démarrage progressif : 15 jours de formation en accompagnement d'un « senior » sur le terrain, puis pendant un mois : une vente tous les 4 jours, pendant un autre mois : une

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

tous les 3 jours, et ensuite le rythme de croisière d'une vente tous les 2 jours. Un vendeur sera exclusif sur nos produits, et multicarte sur des produits destinés à la maison et non concurrents (spiritueux, vaisselle, produits d'entretien…).

3.3.5 Réalisation et coûts marketing

Les vendeurs ne se déplacent que sur rendez-vous. Pour leur fournir ces rendez-vous, pendant trois mois, il convient d'alimenter un nouveau vendeur à hauteur de 100 % de son activité le premier mois, 70 % le deuxième, 50 % le troisième, 30 % ensuite.

L'approvisionnement se passe de plusieurs manières : **télémarketing** sortant sur des fichiers ciblés **ou mailings**, répartis de manière à générer une activité de base. Ensuite, le vendeur distribue lui-même dans des zones qu'il a choisi des prospectus qui sont à sa disposition. Il est de son devoir de sortir de chaque rendez-vous avec trois noms de personnes à contacter, pour arriver à une autoalimentation au bout de 4 à 5 mois.

Pour gérer ce département marketing, un responsable marketing direct de bon niveau est nécessaire (56,41 k€ bruts annuels, avec 6,1 k€ en coût de recrutement), assisté d'une personne (28,97 k€ bruts par an, avec 3,05 k€ en coût de recrutement) qu'il partagera avec le directeur commercial, avec deux outils micro-informatiques de bon niveau (228,67 € par mois et par outil, ordinateur et imprimante) ; les frais de vie afférents à ce département (invitations et déplacements) seront au maximum de 609,8 € par mois.

Le budget marketing de démarrage sera de 0,61 M€, réduit ensuite à 0,3 M€ par an.

Ce département sera basé au siège social de la société, et occupera deux bureaux (32 m^2) avec un outil informatique (3,81 k€).

3.3.6 Administration des ventes

Les vendeurs transmettent leurs contrats chaque jour, par fax à une administration des ventes qui a pour rôle de centraliser les commandes, de facturer et d'organiser toute la logistique de livraison et d'installation. Ce pôle logistique est basé au siège de la société.

Il se compose d'un responsable (42,69 k€ par an, avec 6,1 k€ en coût de recrutement) et de deux administratifs (22,87 k€ par an, avec 3,05 k€ en coûts de recrutement), ainsi que d'une assistance chargée également de la facturation (22,87 k€ par an, avec 3,05 k€ en coût de recrutement).

Ce département sera basé au siège social de la société, et occupera quatre bureaux (60 m^2) avec un outil informatique (6,1 k€).

3.4 Plan de développement industriel : outil de production

Réalisation industrielle présérie

Une dizaine de prototypes sont installés depuis plus de six mois et montrables (exemplaires réalisés ultérieurement au business plan), les éléments de vie du produit (trames transmises, éléments de consommation électriques, qualité de l'émission et de la réception) font sur un site test l'objet d'un enregistrement systématique, sur un banc de test scellé devant huissier.

Production

Un contrat de sous-traitance de production a été passé avec la société COGEDUR qui garantit des prix de production de 533 € HT départ usine, pour des quantités minimales de 5 000 pièces annuelles, et est d'accord pour nous accompagner dans notre démarrage, pour nous facturer à l'expédition, et non à la fabrication, et à nous tenir en permanence un stock minimal de 300 pièces.

Les frais d'expédition en clientèle ont été négociés avec eux pour un montant forfaitaire de 22 €, toute destination en France métropolitaine. Des éléments contractuels de réception et tests en fin de production sont disponibles, et font partie de cet accord contractuel. COGEDUR est d'accord pour qu'un test de réception contradictoire ait lieu à chaque production, en présence et sous le contrôle d'un représentant de notre société.

Assurance

Le produit a été présenté par Monsieur X… à une compagnie d'assurance qui, sur sa recommandation, est prête à nous assurer pour une somme de 762 € par an contre tous les risques liés à la commercialisation de ce produit auprès de particuliers, et pour les risques encourus par le produit lui-même lors de son stockage dans les entrepôts de COGEDUR.

3.5 Management et personnel

Conseil : de nombreuses annexes seront à fournir pour cette partie, elles ne figurent pas dans notre étude de cas pour une meilleure lisibilité ; elles sont simplement mentionnées pour mémoire.

Le fondateur du projet et de la société, Mr A…, prendra la direction générale et la présidence, sauf souhait contraire des actionnaires qui souhaiteraient se réserver l'un de ces deux postes pour meilleur implication et contrôle.

- **Annexe 1** : curriculum vitae de Mr A..

Nous pensons confier la mission de conseil en développement à Mr X…, expert reconnu dans la profession, et qui nous a proposé son aide au vu des prototypes que nous lui avons montré. Sa rémunération pourrait être envisagée sous la forme de *success fees* après deux ans d'existence : Mr X… est d'accord pour ne toucher de rénumération sous forme d'actions et de *success fees* que dans deux ans pour une somme annuelle de 30,49 k€ par an, sa rémunération de démarrage se limitant à un salaire faible, un remboursement de frais et des avantages en nature type voiture de fonction (1 524 € par mois tout compris). Mr X… propose de travailler pour nous à hauteur du tiers de son temps, ses autres activités lui prenant le reste de ses journées.

- **Annexe 2** : curriculum vitae de Mr X..

Nous pensons confier nos recrutements à la société CORELUS, avec laquelle nous avons passé un accord plus qu'avantageux. L'activité principale de cette société honorablement connue est le recrutement de forces de ventes et de *middle management*.

- **Annexe 3** : plaquette de la société CORELUS.
- **Annexe 4** : organigramme humain prévisionnel de la société.

Nous pensons confier la production de nos produits à la société COGEDUR. Cette société, basée dans le centre de la France et à proximité de nœuds de communication camion et rail, est connue sur le marché pour son savoir-faire. Dans un domaine similaire au nôtre, elle réalise aujourd'hui entre autres la fabrication de sous-ensembles de téléphone portable et de télécommande pour le groupe Y.

- **Annexe 5** : plaquette de COGEDUR, comptes et résultats publiés depuis trois ans, contrat de sous-traitance.

Nous pensons confier l'installation de nos produits, pour les clients qui ne souhaiteraient pas les installer eux-mêmes, à la société CPB présente au niveau national, dont l'activité principale est la pose et la maintenance d'installations téléphonique, et fait à ce jour 35 % de son chiffre d'affaires en intervention chez les particuliers.

- **Annexe 6** : plaquette de la société CPB, comptes et résultats publiés depuis 3 ans, contrat de sous-traitance.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Encadré 1 – Postes de dépenses mensualisés ligne par ligne

■ **Ventes du mois**

Directement proportionnelles au nombre de vendeurs : au démarrage, 15 jours sans vente, puis 1 tous les 4 jours pendant un mois, 1 tous les 3 jours le mois suivant, et ensuite 1 tous les 2 jours en régime de croisière (sauf congés). Un vendeur touche 81,26 € bruts, soit 121,96 € chargés, par vente.

Nouveaux vendeurs du mois : nouveaux recrutés.

■ **Chiffre d'affaires**

Nombre de ventes : ventes par vendeur × nombre de vendeurs.

■ **Coûts de production**

Coût d'achat des matériels vendus.

■ **Marge brute**

Différence entre les revenus et les coûts d'achat.

■ **Coûts commerciaux**

• **Rémunération commerciaux** : 121,96 € par vente réalisée.

• **Frais de recrutement** : 3,05 k€ par vendeur et 5,34 k€ de frais d'annonce pour 5 vendeurs, soit en moyenne 3,96 k€ par vendeur.

• **Frais de vie** : remboursés sur présentation de justificatifs et à hauteur d'un maximum de 457,3 € par vendeur.

• **Téléphone mobile** : fourni par la société avec un contrat de 10 h/mois, soit 91,47 €, les heures en dépassement sont à la charge du vendeur.

• **Mallette de démonstration**, l'outil de base du vendeur : un produit présenté dans une mallette à un coût de 609,8 €.

■ **Coûts directement liés au CA**

• **Coût de prélèvement bancaire** : nous utiliserons le système ETEBACK et négocierons avec la banque X… un coût d'opération de 0,3 € par prélèvement. Pour des raisons de sécurité, les vendeurs ne seront pas habilités à prendre de paiement en cash ou en chèques.

• **Frais liés à la facture** : consommables pour envoyer une facture au client de 2,29 €.

• **Administration des ventes/facturation** : une personne pour 20 vendeurs, salaires de 22 867 € bruts annuels.

• **Administration des ventes/logistique** : une personne pour 20 vendeurs, salaires de 22 867 € bruts annuels.

• **Recouvrement client** : une personne à l'administration des ventes, qui sera également l'assistante du patron administratif et qui suivra la facturation ; salaire : 22 867 € bruts annuels.

• **Taxe organique** : impôt assis sur le CA.

• **Frais légaux** : coûts mensuels d'assurance et de conseil juridique, pour traiter tous les cas litigieux, incluant le conseil fiscal : 9 146,9 € annuels.

■ **Frais fixes**

• **Direction générale** : salaire du directeur général (DG) (91,7 k€ annuels).

• **Frais de vie, voiture**… : ceux du DG.

• **Rémunération de Mr X**… (cf. plus haut) : la première année, fourniture d'un véhicule avec remboursement de frais pour 1 524 € par mois, la seconde année 30,49 k€ rémunération de plus sous forme de *success fees* sur contrat consulting.

• **Direction commerciale** : salaire du directeur commercial, avec voiture de fonction type Laguna.

• **Frais de vie, voiture**… : ceux du directeur commercial.

• **Location de salles de réunion** : 4 réunions en région, une par semaine, 152,45 € de location de salle.

• **Direction marketing** : salaire du directeur marketing.

• **Direction de l'administration des ventes** : salaire du directeur.

• **Secrétaires** : celles du DG (25,92 k€) ; le directeur commercial et le directeur marketing auront une assistante en commun (25,92 k€) qui ne prendra ses fonctions qu'au bout de 6 mois, le secrétariat des trois postes sera assuré par la secrétaire du DG en période de démarrage.

• **Informatique** : coûts de maintenance et de mise à jour du système, 762,25 € par mois.

• **Communication** : 0,61 M€ annuels.

• **Centre de gestion agréé, qui effectue l'ensemble des tâches non traitées en interne** : audit, mise en forme des comptes, conseil légal, paye… 2,29 k€ par mois.

• **Dépenses de bureau** : téléphone, consommables, nettoyage… 762,25 € par mois.

• **Téléphonie** : poste lourd du fait de communications fréquentes avec la sous-traitance et la force de ventes.

• **Électricité** : 914,69 € par mois.

• **Provisions diverses** : 1 % du chiffre d'affaires pour faire face à des dépenses imprévues.

• **Bureaux** : locaux loués pour 91,47 € avec 212 m^2.

• **Frais de réunion** : une « grand-messe » tous les 4 mois, 7 622 € incluant les frais de déplacement.

■ **Investissement de départ**

• **Système informatique et bureaux, mobilier**… : pour 38,11 k€, les bureaux trouvés ne nécessitant que peu de travaux.

• **Frais de recrutement** : ceux de l'ensemble de l'équipe administrative et de direction.

• **Investissement initial** : matériel de bureau, bureaux, fax, photocopieur… Pour 38,11 k€ amorti sur 3 ans.

■ Nous comptons confier l'assurance des risques liés à notre activité au courtier G. S. lequel, sans nous avoir fait d'offre ferme, a néanmoins défini une enveloppe annuelle moyenne estimative.

• **Annexe 7** : plaquette de la société de courtage G. S. et lettre d'intention de sa part.

■ Pour asseoir notre activité, nous pensons utiliser des locaux actuellement inoccupés, situés rue… (92). Cette solution non définitive présente l'avantage d'un loyer modéré, d'une possibilité de prise de mètres carré supplémentaires en cas de besoins futurs, et est placé à proximité de transport en commun (gare RER).

• **Annexe 8** : plan de masse et offre de bail

■ Les fonctions **comptabilité** et **ressources humaines** sont intégralement sous-traitées à un centre de gestion agréé : 2,29 k€ par mois.

• **Annexe 9** : organigramme organisationnel de la société et de ses sous-traitants, avec la démarche pas à pas de la prospection à l'installation chez le client final.

3.6 Données financières

Conseil : savoir expliquer dans le détail les points sur lesquels le porteur du projet devra être capable d'argumenter et de justifier ses choix. Il est possible que, lors d'une discussion, d'autres façons de calculer apparaissent, se montrer souple sur le sujet si cela ne remet pas en cause le projet. Cette partie doit déboucher sur un tableau de chiffres ventilés par poste et par période. Il peut être utile de se faire assister par un comptable pour construire ce document.

3.6.1 Postes de dépenses ligne par ligne

Les postes de dépenses ont été mensualisés, afin de mieux cerner la montée en charge (encadré **1**) ; une présentation semestrielle ou annuelle est tout à fait possible dans le cas d'un business plan.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Hypothèse de base

Tous les coûts et revenus sont rentrés en euros constants, il est admis dans le modèle que l'augmentation en valeur des diverses charges est compensée, annuellement par une hausse équivalente du chiffre d'affaires (pourcentage d'inflation sur les coûts reporté intégralement sur les prix de vente).

La présentation faite ici est plutôt de type anglo-saxon : on aligne les coûts par famille, et non par poste comptable. Une présentation à la française est tout à fait envisageable, il suffit de ventiler différemment les familles de coûts et revenus.

Un bilan et un compte de résultat peuvent être présentés, mais si le projet intéresse un investisseur, il retraitera lui-même ces aspects ; l'important est de montrer une maîtrise des coûts de fonctionnement d'une entreprise et une bonne sensibilité au cash.

3.6.2 Tableaux de synthèse

Les tableaux **1**, **2** et **3** synthétisent l'ensemble de ces données, avec un tableau de marche sur 10 ans, un tableau de la trésorerie avant impôt et le détail des postes de coûts et revenus sur cinq mois (mois 1, 2, 19, 38 et 48) qui sont représentatifs de l'évolution de la société sur 4 ans.

Bien entendu, ces tableaux ont été simplifiés pour une question de présentation de l'article.

Tableau 1 – Marche sur 10 ans, hors inflation (en euros)

Année	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Chiffre d'affaires	526 711	2 212 035	3 923 275	4 125 270	4 125 270	4 125 270	4 125 270	4 125 270	4 125 270	4 125 270
Coûts commerciaux	– 207 163	– 640 728	– 961 862	– 977 259	– 977 259	– 977 259	– 977 259	– 977 259	– 977 259	– 977 259
Autres coûts directs	– 113 077	– 202 116	– 308 356	– 325 900	– 325 900	– 336 191	– 341 336	– 341 336	– 341 336	– 341 336
Sous-total coûts directs	– 320 240	– 842 844	– 1 270 218	– 1 303 160	– 1 303 160	– 1 313 450	– 1 318 595	– 1 318 595	– 1 318 595	– 1 318 595
Marge brute	206 471	1 369 191	2 653 058	2 822 111	2 822 111	2 811 820	2 806 675	2 806 675	2 806 675	2 806 675
Taxe professionnelle	– 2 195	– 4 409	– 84 152	– 84 152	– 84 152	– 84 152	– 84 152	– 84 152	– 84 152	– 84 152
Investissement initial	– 38 112									
Autres coûts fixes	– 1 435 323	– 1 444 744	– 1 461 856	– 1 463 876	– 1 463 876	– 1 473 405	– 1 478 169	– 1 478 169	– 1 478 169	– 1 478 169
Total coûts fixes	– 1 475 630	– 1 449 153	– 1 546 008	– 1 548 028	– 1 548 028	– 1 557 556	– 1 562 320	– 1 562 320	– 1 562 320	– 1 562 320
Amortissement. Investissement initial	13	13	13							
Total coûts	– 1 795 858	– 2 291 984	– 2 816 214	–2 851 188	–2 851 188	– 2 871 006	– 2 880 916	– 2 880 916	– 2 880 916	– 2 880 916
Profit avant impôts	– 1 269 146	– 79 949	1 107 062	1 274 082	1 274 082	1 254 264	1 244 355	1 244 355	1 244 355	1 244 355
Impôts à 36 %			– 398 542	– 458 670	– 458 670	– 451 535	– 447 968	– 447 968	– 447 968	– 447 968
Profit après impôts			708 520	815 413	815 413	802 729	796 387	796 387	796 387	796 387
Cumul	– 1 269 146	– 1 349 095	– 640 576	174 387	990 250	1 792 979	2 589 336	3 385 753	4 182 140	4 978 527

Tableau 2 – Trésorerie avant impôt (en euros)

Mois	**1**	**2**	**19**	**38**	**48 (4 ans)**
Nombre de vendeurs	1	2	26	41	41
Coûts commerciaux	– 5 168	– 6 372	– 48 052	– 81 438	– 81 438
Coûts liés au CA	– 9 338	– 9 345	– 18 293	– 27 158	– 27 158
Coûts fixes	– 177 054	–1 11 539	– 120 503	– 121 990	– 121 990
Taxes professionnelles	– 183	– 183	– 367	– 7 013	– 7 013
Investissement de départ	0	0	0	0	0
Coûts totaux	**– 191 743**	**– 127 440**	**– 187 216**	**– 237 599**	**– 237 599**
CA	**0**	**3 811**	**195 135**	**343 773**	**343 773**
Trésorerie avant impôts	– 191 743	– 123 628	7 919	106 173	106 174
Trésorerie : cumul avant impôts	**– 191 743**	**– 315 371**	**– 1 442 927**	**8 388**	**1 070 123**

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 3 – Détails des postes de coûts et revenus par mois (en euros)

Mois		1	2	19	38	48 (4 ans))
Chiffre d'affaires		0	6 479	331 729	584 413	584 413
Coûts de production		0	– 2 668	– 136 594	– 240 641	– 240 641
Marge brute		0	3 811	195 135	343 773	343 773
Coûts commerciaux directs						
— salaires commerciaux pourcentage/ventes	121,96 €/vendeur	0	– 610	– 31 222	– 55 004	– 55 004
— recrutement		– 3 964	– 3 964	0	0	0
— frais de vie	457,35 €/mois + 45,73 fax	– 503	– 1 006	– 13 080	– 20 626	– 20 626
— téléphone portable	91,47 €/mois	– 91	– 183	– 2 378	– 3 750	– 3 750
— mallettes de démonstration	609,80 €/vendeur	– 610	– 610	0	0	0
Total		– 5 168	– 6 372	– 48 052	– 81 438	– 81 438
Résultat intermédiaire 1		– 5 168	– 2 561	147 083	262 334	262 334
Autres coûts liés au volume						
— frais d'encaissement	0,30 € le dossier	0	– 2	– 78	– 138	– 138
— frais liés à la facture	3 envois à 0,76 €/an	0	– 1	– 49	– 86	– 86
— administration des ventes facturation	1 pour 20 vendeurs : 22,87 k€/an	– 2 858	– 2 858	– 5 717	– 8 575	– 8 575
— administration des ventes logistique	1 pour 20 vendeurs : 22,87 k€/an	– 2 858	– 2 858	– 5 717	– 8 575	– 8 575
— recouvrement + secrétariat administration des ventes	22,87 k€/an	– 2 858	– 2 858	– 5 717	– 8 575	– 8 575
— frais légaux/assurance	9 146,94 €/an	– 762	– 762	– 762	– 762	– 762
— taxe organique	1,3/1 000 de CA	0	–5	– 254	– 447	– 447
Total		– 9 338	– 9 345	– 18 293	– 27 158	– 27 158
Résultat intermédiaire 2		– 14 506	– 11 906	128 790	235 176	235 176
Coûts fixes						
— directeur général (DG)	91,47 k€/an	– 11 434	– 11 434	– 11 434	– 11 434	– 11 434
• voiture DG	762,25 €/mois	– 762	– 762	– 762	– 762	– 762
• assurance de la voiture DG	83,85 €/moi	– 84	– 84	– 84	– 84	– 84
• carburant	304,90 €/mois	– 305	– 305	– 305	– 305	– 305
— frais de représentation	1 524,49 €/mois	– 1 524	– 1 524	– 1 524	– 1 524	– 1 524
— Mr X		– 1 524	– 1 524	– 5 336	– 5 336	– 5 336
— direction des ventes	68,60 k€/an	– 8 575	– 8 575	– 8 575	– 8 575	– 8 575
• voiture de fonction	579,31 €/mois	– 579	– 579	– 579	– 579	– 579
• assurance	83,85 €/mois	– 84	– 84	– 84	– 84	– 84
• carburant	304,90 €/mois	– 305	– 305	– 305	– 305	– 305
• frais de déplacement, invitation	1 524,49 €/mois	– 1 524	– 1 524	– 1 524	– 1 524	– 1 524
• location de salle de réunions	609,80 €/mois	– 610	– 610	– 610	– 610	– 610
• direction marketing	53,36 k€/an	– 6 670	– 6 670	– 6 670	– 6 670	– 6 670
• frais de vie + outil informatique	762,25 €/mois	– 762	– 762	– 762	– 762	– 762
• direction administrative	42,69 k€/an	– 5 336	– 5 336	– 5 336	– 5 336	– 5 336
• assistante marketing et ventes	25,92 k€/an	0	0	– 3 240	– 3 240	– 3 240
• assistante du directeur général	25,92 k€/an	– 3 240	– 3 240	– 3 240	– 3 240	– 3 240
• assistante de la direction administrative	22,87 k€/an	– 2 858	– 2 858	– 2 858	– 2 858	– 2 858
• système d'information	0,76 k€/mois	– 762	– 762	– 762	– 762	– 762
• frais de publicité	0,61 M€/an	– 50 766	– 50 766	– 50 766	– 50 766	– 50 766
• centre de gestion agréé		– 2 287	– 2 287	– 2 287	– 2 287	– 2 287
• dépenses consommables de bureau	762,25 €/mois	– 762	– 762	– 762	– 762	– 762
• location bureaux	212 m^2 à 91,47 €/m^2	– 6 098	– 6 098	– 6 098	– 6 098	– 6 098
• téléphone bureaux	1 829,39 €/mois	– 1 829	– 1 829	– 1 829	– 1 829	– 1 829
• investissement mobilier et informatique de départ		– 38 112				
• électricité	914,69 €/mois	– 915	– 915	– 915	– 915	– 915
• provisions diverses	1 % du CA	0	– 38	– 1 951	– 3 438	– 3 438
• frais de réunion	7 622,45 €/4 mois	– 1 906	– 1 906	– 1 906	– 1 906	– 1 906
• frais de recrutement	Recrutement équipe administrative et direction	– 27 441				
— nombre de vendeurs		1	2	26	41	41
— coûts des ventes		– 5 168	– 6 372	– 48 052	– 81 438	– 81 438
— coûts directement liés au volume		– 9 338	– 9 345	– 18 293	– 27 158	– 27 158
Total		– 177 054	– 111 539	– 120 503	– 121 990	– 121 990
Coûts totaux		– 191 560	– 127 257	– 186 849	– 230 586	– 230 586
Résultat		– 191 560	– 123 445	8 286	113 186	113 186

Nota : les salaires indiqués dans la deuxième colonne sont des salaires bruts annuels non chargés. Dans les colonnes des mois (mois 1, 2, 19, 38, 48), ils sont mensualisés et il leur a été appliqué un taux de charge de 1,5.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

3.7 Stratégie et risques

Conseil : partie obligatoire, forcément vendeuse et partiale, mais probablement l'aspect du business plan qui sera le plus discuté, donc l'étayer autant que faire se peut sur du concret, et admettre le cas échéant une part d'inconnu.

3.7.1 Stratégie de lancement

Pour lancer le produit à moindre risque, et à moindre coût, le lancement se passera échelonné dans le temps et ciblé géographiquement.

Nous pensons le lancer en Ile-de-France hors métropole (Paris intra-muros), lieu dans lequel environ 30 % de la population française est rassemblée, avec une bonne densité d'animaux domestiques, en proche province ou banlieue éloignée.

Pour tester l'offre et les méthodes commerciales, nous allons d'abord recruter un vendeur de très bon niveau par mois sur 3 mois, puis ensuite, une fois l'apprentissage du terrain et de l'encadrement d'une force de vente non salariée effectuée, nous recruterons des équipes de 5 vendeurs chaque 3 mois, jusqu'à un maximum de 41 vendeurs, chiffre qui nous permettra d'attribuer à chacun un territoire conséquent.

Le lancement se fera par ciblage de personnes ayant souscrit un abonnement à une revue d'animaux de compagnie, et domiciliées dans un secteur où l'aisance financière permet d'envisager des dépenses de confort. L'opération de départ se fera sous forme d'un mailing ciblé et adressé, suivi d'un appel téléphonique par l'ensemble de l'équipe, car au démarrage non occupée à plein temps, de manière à générer rapidement un maximum de rendez-vous pour les vendeurs. Le scénario d'appel devra figurer en annexe.

3.7.2 Risques

Les risques sont faibles : l'ensemble des dépenses est directement lié à l'acquisition de chiffre d'affaires. Les risques majeurs sont en fait de deux ordres :

— structurels, du fait de la difficulté à tenir une force de vente non salariée ; le niveau de rémunération proposé permet de ne pas trop craindre cela ;

— d'apparition sur le marché d'un produit concurrent ; la technologie, les brevets et la relative étroitesse du marché ne permet pas sereinement d'envisager de rentabiliser une seconde découverte technique ; nous sommes les premiers et les seuls !

Dans un business plan, trois hypothèses sont à prévoir.

Hypothèse moyenne : c'est l'étude de cas présentée dans cet article.

Hypothèse basse (non calculée ici) : dans tout plan, il faut imaginer un scénario catastrophe, montrant que l'on y a pensé et que l'on limite la *casse* dans ce cas par un repli temporaire, avec redéploiement ensuite. Il faut simplement chiffrer le déplacement dans le temps du point mort.

Hypothèse haute (non chiffrée ici) : c'est le contraire de l'hypothèse basse, quand tout se passe trop bien, il faut alors chiffrer deux aspects : l'avancement du point mort dans le temps, l'augmentation des revenus, mais aussi comment la société a prévu de faire face à cette accélération brutale, notamment en terme de moyens humains.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle